

**MÁSTER EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE
LAS ORGANIZACIONES Y EN RECURSOS
HUMANOS**

Curso 2017-2018

**INTERVENCIÓN TERCIARIA EN UN CASO DE
MOBBING**

Alumna: Alicia Alarcón Navarro

al189500@uji.es

Tutora: Eva Ferrando Daufí

Abstract: in recent years, it has increased the interest in learning about psychosocial risks in organizations. One of the phenomenon related to psychosocial risks, which has aroused more interest is workplace harassment/mobbing. Past research has focused on understanding the characteristics of this phenomenon, the consequences for the victim and what interventions are needed. With this project, it points out the importance of creating plans not only for the victim but also for harassers and the organization and the resulting benefits. Thus, from a single case of workplace harassment, it has developed a plan of tertiary intervention to reduce psychosocial damage to the victim and the bullies as well as an intervention plan in the precedents of the organization that encourage behaviours of harassment. Afterwards it has carried out an analysis of possible outcomes that can be achieved with the implementation of the intervention. Finally, it has become a reflection on the skills acquired with the development of this project and the subjects studied in the Master of Work Psychology, Organizations and Human Resources.

Keywords: mobbing, tertiary intervention, wellness, organization.

Resumen: en los últimos años, ha aumentado el interés por conocer los riesgos psicosociales en las organizaciones. Uno de los fenómenos relacionado con los riesgos psicosociales es el acoso laboral. Las investigaciones pasadas se han centrado en conocer las características de este fenómeno, cuáles son las consecuencias para la víctima y qué tipo de intervención necesita. Con el presente proyecto, se pretende dar a conocer la importancia de crear no solo planes de intervención para la víctima sino también para los acosadores y la organización y los beneficios resultantes. Así pues, a partir de un caso único de acoso laboral, se ha elaborado un plan de intervención terciaria para disminuir los daños psicosociales en la víctima y los acosadores, así como un plan de intervención en los antecedentes de la organización que propician las conductas de acoso en ésta. Posteriormente se ha realizado un análisis de los posibles resultados que se pueden obtener con la implementación de la intervención. Finalmente, se ha hecho una reflexión sobre las competencias adquiridas a través de la elaboración del presente proyecto y de las asignaturas cursadas en el Máster de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Palabras clave: acoso laboral, intervención terciaria, bienestar, organización.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	9
3. METODOLOGÍA.....	10
3.1. Método:.....	10
3. 2. Procedimiento	10
3.2.1. Intervención en la víctima	12
3.2.2. Intervención en los acosadores	14
3.2.3. Intervención en la organización.....	15
3.3. Temporalización	20
4. RESULTADOS ESPERADOS	21
5. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER CON APLICACIÓN AL TEMA TFM	23
6. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES TRANSFERENCIAS DE LOS CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL Y EN CONCRETO AL CASO DE TFM.....	25
7. CONCLUSIONES.....	32
8. BIBLIOGRAFÍA	34
9. ANEXOS	37

1. INTRODUCCIÓN

En la última década, ha aumentado el interés por las relaciones interpersonales que se crean en el trabajo, entre los empleados y la dirección, y como éstas afectan a las organizaciones. Uno de los fenómenos en los que más investigación e interés ha habido es en el de mobbing o acoso laboral (Faulx, Delvaux, Brun, 2009). Concretamente, la mayor parte de estudios se han centrado en como este hecho afecta a las víctimas, pero no tanto en cómo afecta a las personas que cometen el acoso y a la organización en la que ocurre. Por tanto, el presente proyecto pretende crear un plan de intervención terciaria para la víctima, el acosador y la empresa.

Por tanto, el acoso laboral o mobbing se entiende como aquella situación donde una persona o varias realizan una violencia psicológica hacia otra personas u otras manera prolongada, sistemática y frecuente (casi todos los días al menos durante 6 meses) en el puesto de trabajo (Leymann, 1990). Así pues, la violencia psicológica se entiende como una forma de comportamiento en la cual se produce difamación, rumores falsos, insultos, prohibiciones o aislamiento de la víctima entre otros, además ésta experimenta sentimientos de culpa y miedo a la pérdida del empleo (Arnejčič, 2016). También se han definido dos tipos de acoso según la direccionalidad de las conductas: vertical (de un superior hacia un subordinado o de un subordinado hacia su jefe) y horizontal (de compañeros hacia compañeros) (Arnejčič, 2016).

Las conductas o acciones que se realizan en el acoso son de gran variedad. Por eso, muchos investigadores han tratado de conocer cuáles son las más comunes, es decir, las que aparecen en muchos casos de acoso laboral, ya que de esta forma es más fácil que tanto las organizaciones como las personas que lo sufren sean conscientes de que se trata de un caso de acoso y tomen las medidas pertinentes. Así pues, la mayoría de autores están de acuerdo con la taxonomía siguiente (Rodríguez-Carballeira, Escartín, Visauta, Purrua y Martín-Peña, 2010):

Tabla 1. Taxonomía de conductas de acoso

CONDUCTAS DIRECTAS (dirigidas a la persona)	CONDUCTAS INDIRECTAS (dirigidas al contexto o entorno laboral)
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Abuso emocional</i>: acciones y expresiones ofensivas dirigidas especialmente a atacar, herir y burlar los sentimientos y emociones del trabajador/a, por ejemplo, amenazas, humillaciones, insultos, comentarios difamatorios, acusaciones falsas, etc. - <i>Descredito profesional</i>: desacreditar y denigrar la reputación y prestigio profesional, menospreciando sus conocimientos, experiencias, esfuerzos, desempeño, etc. - <i>Degradación del rol profesional</i>: desvalorizar el rol desempeñado por el trabajador, quitándole responsabilidades o asignándole tareas inútiles, imposibles o inferiores a su categoría. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Aislamiento</i>: restricción de las interacciones con los compañeros y/o separándolos de ellos físicamente buscando así su marginación o exclusión. - <i>Vigilancia y manipulación</i> de la información que se da a la víctima, ya que se manipula o se le miente - <i>Control y abuso de las condiciones laborales</i>: intervenir o actuar negligentemente en el entorno y las condiciones de trabajo con el fin de molestar a la víctima cuando intenta realizar sus tareas y/o poner en riesgo su salud.

Para que este tipo de conductas aparezcan deben haber una serie de antecedentes que las favorezca, los cuáles han sido objeto de interés de diferentes estudios. Los antecedentes que más se han estudiado son los relacionados con los acosadores, concretamente, los relacionados con los rasgos de personalidad de éstos, aunque las conclusiones no son lo suficientemente explicativas. Así pues, los rasgos de personalidad de los acosadores relacionados con las conductas de acoso son: baja autoestima y baja autoconfianza (Piñuel, 2001, p. 129), rasgos psicopáticos (como capacidad de seducción, de manipulación, ausencia de empatía, entre otros (Piñuel, 2001, p. 137), personalidad narcisista y personalidad paranoide (Piñuel, 2001, p. 152). En cuanto a los rasgos de personalidad de las víctimas no hay un perfil general, aunque

sí ciertas características en las atribuciones que hacen éstas, como la indefensión aprendida (la víctima interpreta la situación como injusta y se culpabiliza a sí misma, creyendo que no tiene el poder o control para cambiar la situación) (Ovejero, Yubero y Moral, 2011).

Recientemente también se ha empezado a estudiar los antecedentes que se dan en las organizaciones, así pues se ha llegado a la conclusión de que el clima de la organización es esencial en la ocurrencia de estas conductas y de que se mantengan en el tiempo. Se entiende por clima las pensamientos, ideas e impresiones que los sujetos tienen sobre del ambiente o contexto social en el que participan, en este caso laboral (citado en González-Romá, 2011) (el contexto puede hacer referencia a la organización, al departamento o al equipo de trabajo). Para comprender mejor la influencia que tiene el clima sobre los trabajadores y los tipos de clima que hay se utilizará el Modelo FOCUS. Este modelo propone dos dimensiones que caracterizan a las organizaciones: flexibilidad (tendencia hacia la descentralización) vs. control (tendencia hacia la centralización) y orientación externa (atención con el entorno externo) vs. interna (atención a los miembros y procesos). Así pues, al combinar las diferentes dimensiones obtenemos cuatro tipos de clima organizacional: clima de apoyo (dimensiones de orientación interna y flexibilidad) que destaca por la confianza de los empleados, apertura hacia a los compañeros, compromiso, participación, cooperación, etc.; clima de reglas (orientación interna y control) en el que hay un orden impuesto, una jerarquía rígida y una comunicación de arriba hacia abajo; clima de metas (orientación externa y control) se define por una gestión por metas y objetivos, competitividad, eficiencia, etc.; y por último, clima de innovación, en el cual hay una apertura y aceptación a las ideas nuevas, se apoyan los cambios relacionados con la tecnología, fomento de la creatividad e innovación, etc. (Muñoz, Guerra de los Santos, Barón y Munduate, 2006). Además, otras variables relacionadas son: la competición entre los trabajadores (Ferris, 2010), el conflicto de rol (Rodríguez, Martínez, Moreno y Gálvez, 2006), el tipo de liderazgo, concretamente el tipo autoritario y el tipo *Laissez-faire* (donde el líder actúa de manera pasiva, es decir, mira hacia otro lado) (Ferris, 2009), falta de control sobre el propio trabajo, es decir, el desajuste producido entre los recursos tanto laborales como personales y las demandas del puesto de trabajo (Rodríguez, et al. 2006), el conflicto de rol o la ambigüedad de rol (Ovejero et al. 2011).

Por último, no que hay que olvidar que las conductas de acoso no se mantendrían si no fuera por el grupo, ya que éste proporciona apoyo al acosador, ya sea cometiendo conductas de acoso o permaneciendo neutral. Este hecho se podría explicar por la necesidad de pertenencia que tenemos los seres humanos. También se podría explicar a través del daño y malestar de la víctima, es decir, éste es psicológico, y por tanto, más difícil de ver y más fácil de rehuir de la responsabilidad de provocarlo. Otro hecho que podría explicar el apoyo grupal al acosador es el error fundamental de atribución (los compañeros atribuyen la situación y la causa a variables de personalidad de la víctima, es decir, al común "algo habrá hecho", lo que conlleva a la estigmatización de ésta) (Ovejero et. al 2011).

En cuanto a las consecuencias que se producen por las conductas de acoso laboral son de diferentes tipos y las padecen todas las partes implicadas, es decir, las víctimas, los acosadores y las organizaciones en las que se producen este tipo de conductas negativas, aunque las más estudiadas han sido las que se producen en las personas que son objeto de conductas de acoso.

En primer lugar, las consecuencias que pueden padecer las víctimas son: afectación de la salud física (efectos cognitivos, estrés, síntomas de desajuste del Sistema Nervioso Autónomo, trastornos del sueño) (Piñuel, 2001, p. 76-77), efectos psicológicos (trastorno de estrés postraumático, cambios en la personalidad, es decir, se pueden volver obsesivos, depresivos o resignados a la situación), desarrollar adicciones, deterioro de las relaciones interpersonales tanto laborales como personales, efectos en la economía, es decir, ésta puede disminuir por las repetidas bajas, abandono de la empresa o despido, y por último, afectación de la empleabilidad de la víctima debido a la indefensión adquirida, a la profecía autocumplida y/o a las calumnias emitidas el acosador (Piñuel, 2001, p. 77-105). Para poder comprender mejor el proceso que lleva a las víctimas a sufrir estas consecuencias se puede hacer a través del Modelo Espiral de la Salud Ocupacional (RED) (Desajuste demandas-recursos) de M. Salanova. Desde esta perspectiva, encontramos por un lado las demandas laborales que son esfuerzos físicos, psicológicos, sociales, organizacionales y/o extra-organizacionales. Éstas se pueden evaluar como amenazantes o como retadoras. Y por otra parte, los recursos laborales, personales y extra-organizacionales que son características físicas, psicológicas, sociales organizacionales y/o extra-organizacionales que permiten lograr

metas (en este caso laborales), y disminuir las demandas del puesto de trabajo. Además, define dos tipos de procesos, uno es la espiral de deterioro (donde predomina la creencia de ineficacia y una evaluación del ambiente como amenazante, esto provoca el aumento de malestar y la pérdida de recursos). El otro proceso, es la espiral de motivación (donde predomina la creencia de autoeficacia, y por tanto, se perciben las demandas como retadoras, esto incrementa los niveles de bienestar, desempeño, calidad del trabajo y los recursos) (Salanova, 2009, p. 85-88). Obviamente dependiendo de la espiral en la que se encuentren los trabajadores de una empresa tendrán consecuencias de un tipo o de otro (positivas o negativas), así como la organización.

En segundo lugar, las consecuencias que puede sufrir el acosador son: sentimientos de inadecuación personal y profesional (Piñuel, 2001, p.129), disminución del rendimiento, de la creatividad, del compromiso, del engagement y flow, rumiación y preocupación por si es descubierto. (Escartín, Rodríguez-Caballeira, y Zapf, 2012, p. 86-87) o incluso algún tipo de trastorno relacionado con la personalidad (rasgos paranoides o narcisistas) (Piñuel, 2001, p.169-179)

Por último, las consecuencias que puede sufrir la organización son: disminución de la productividad, disminución del compromiso por parte de los trabajadores con la empresa, disminución del desempeño, aumento de los costes económicos debido a las posibles bajas de la víctima o testigos y posibles litigios (Carnero, Martínez y Sánchez-Mangas, 2010), absentismo, presentismo o abandono (Escartín et al., 2012, p. 87).

Es importante señalar que las últimas encuestas sobre las condiciones de trabajo en nuestro país prestan un especial interés a los riesgos psicosociales a los que se enfrentan y exponen los trabajadores en sus puestos. A nivel europeo, cabe destacar la 6th European Working Conditions Survey (EWCS) realizada en 2015 por Eurofound (evalúa las condiciones laborales en los diferentes países que conforman la Unión Europea). Los datos que arrojó dicha encuesta fueron que un 11% había sufrido violencia verbal, un 6% trato humillante, un 4% amenazas y un 5% acoso. También da datos de los sectores donde el porcentaje de este tipo de conducta es más alto, concretamente de un 6% de los trabajadores en sector servicio decía haber sufrido acoso y un 11% de la administración pública dice haber sufrido amenazas y trato humillante (Eurofound, 2015). En nuestro país (España), destacar la VII Encuesta Nacional sobre

las Condiciones de Trabajo realizada en 2011 por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 2011). Ésta indica que las conductas violentas más frecuentes son: agresiones en forma verbal, difamaciones o aislamiento social. También indica que por sectores laborales, que los trabajadores que pertenecen a los sectores de sanidad y sociales y Administración pública son los que más se encuentran sometidos a agresiones verbales (17,9% y 12,1% respectivamente) y a amenazas físicas (9,6% y 7,8% respectivamente). Otro aspecto a destacar, es que hay un 8% de mujeres que dice haber sido objeto de agresiones verbales, rumores o aislamiento social y 6,7% de hombres que manifiesta haberlo padecido. Es importante mencionar también a medida que el número de empleados en una organización es mayor aumenta la probabilidad de que hayan conductas violentas. Por otra parte, en cuanto a los síntomas o consecuencias que pueden sufrir las personas que están expuestas a las conductas mencionadas son dolores de cabeza (26,4%), problemas relacionados con el sueño (22,9%), estrés, ansiedad y/o nerviosismo (38,2%) (INSHT, 2011).

Finalmente, señalar que según la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, del 8 de noviembre) concretamente, indicado en los artículos 15 y 16, los responsables de la organización tienen la responsabilidad y el deber de velar por el bienestar de sus trabajadores, así como evaluar los riesgos y poner en marcha planes de prevención para evitar los que sean posibles e intervenir en aquellos que no se pueden evitar, para disminuir las consecuencias negativas tanto físicas como psicosociales, es decir, la organización tiene el deber de actuar en casos de mobbing, prestar ayuda a las partes implicadas y si es posible prevenirlo.

2. OBJETIVOS

El presente proyecto tiene como objetivo general crear un plan de intervención personalizado para la víctima, el acosador y la organización y así poder disminuir los daños psicosociales en todas las partes implicadas.

Objetivos específicos:

- Intervenir en los daños psicosociales en la persona que ha sufrido acoso laboral.
- Intervenir en los daños psicosociales en la persona que ha cometido las conductas de acoso.

- Identificar errores en la organización, es decir, conocer los factores organizacionales que pueden influir en las conductas de acoso laboral (antecedentes) e intervenir sobre éstos.

3. METODOLOGÍA

3.1. Método:

Por una parte, el procedimiento utilizado ha sido en primer lugar, una búsqueda y revisión bibliográfica en la base de datos y el catálogo que tiene la biblioteca de la Universidad Jaume I, para poder encontrar tanto el caso sobre el que se realiza la intervención como los artículos que dan una fundamentación teórica al trabajo. Para poder llevar a cabo dicha búsqueda bibliográfica se usaron las palabras claves como: acoso laboral, mobbing en España, intervención terciaria en mobbing, prevención en acoso laboral o antecedentes y consecuencias del acoso laboral. Así pues, se han leído 34 artículos y capítulos de 4 libros relacionados con mobbing, muchos de los cuales se encuentran citados a lo largo del texto y en las referencias bibliográficas. Por otra parte, esta búsqueda bibliográfica me ha ayudado a reflexionar sobre cómo hacer la intervención, que pasos seguir, así como recomendaciones para la organización.

Por último, la muestra que se ha usado para poder realizar la intervención es un caso único. El caso seleccionado nos permite hacer la intervención en la víctima, el acosador y la organización y así poder cumplir con los objetivos específicos del estudio, éste se puede consultar en el Anexo I.

3. 2. Procedimiento

Como se ha comentado anteriormente, este estudio tiene como crear una intervención terciaria para la víctima, los acosadores y la organización. Se entiende por intervención terciaria aquella que se centra en disminuir las consecuencias negativas con apoyo y asistencia psicológica, es decir, se utilizan estrategias de naturaleza terapéutica, curativas y reactivas y se aplican en casos muy concretos (en este caso el mobbing ya ha aparecido y se ha producido todo el daño posible). Además de la intervención terciaria, encontramos la prevención primaria y la intervención secundaria. La primera se define como aquella que previene la ocurrencia de los hechos, es decir, es la prevención propiamente dicha, ya que se utilizan estrategias proactivas y se dirigen a

todos los individuos incluyendo los sanos (el mobbing no ha aparecido y se aplican estrategias preventivas a todos los miembros de la organización) y la segunda, como aquella que intenta disminuir los hechos y las consecuencias antes de que se agraven, es decir, ya han aparecido los primeros síntomas, por tanto, son paliativas, curativas y se dirigen a grupos más específicos (Escartín, 2016).

El primer paso para llevar a cabo una intervención es realizar una adecuada evaluación. Así pues, en este caso se realizaría un análisis riguroso de las quejas presentadas por la víctima y una investigación (Escartín et al., 2012, p. 159-166), manteniendo siempre la confidencialidad (Escartín et al., 2012, p. 153) e informando a toda la organización (incluidas la víctima y los acosadores) que la participación es totalmente voluntaria y que en caso de que no se quiera participar no van a ver represalias. Para obtener los datos necesarios y poder crear una intervención personalizada se harían entrevistas semi-estructuradas con la víctima, los acosadores y personas clave de la organización (sindicatos, personas con antigüedad, mandos intermedios, etc.). Además de datos cualitativos es recomendable utilizar pruebas que den datos cuantitativos, por ejemplo, cuestionarios. Por tanto se administraría la Escala de Abuso Psicológico Aplicado en el Lugar de Trabajo (EAPA-T) de Escartín, Rodríguez-Carballería y Zapf (2010) a la víctima, acosadores y a toda la organización. De esta forma, se puede conocer si hay más casos de acoso y la percepción que tienen los integrantes de la organización. También se administraría el NEO-PI-R de Costa y McCree (2002) a los acosadores para conocer los rasgos de personalidad que tienen y si sufren algún tipo de patología, ya que hay autores que apuntan que una de las causas de las conductas de acoso se deben a determinados rasgos y/o trastornos de personalidad (Piñuel, 2001, 169-179). Otro aspecto que se evaluaría, serían los riesgos psicosociales de la organización, a través del cuestionario CoPsoQ-istas21 del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2014), para conocerlos y si es posible poder intervenir sobre ellos. Todas estas evaluaciones permitirán tener una visión global y realista de la situación, lo que conllevará poder crear una intervención a nivel terciaria personalizada para cada parte, ya que los daños psicosociales suelen variar de unas personas a otras, por tanto, es esencial que el plan de intervención sea adaptado a las características del caso, de las personas y de la organización para que sea eficaz y se cumplan los criterios y objetivos planteados. Por último, se haría una propia evaluación de la intervención a

través de cuestionarios de satisfacción y volviendo a administrar la EAPA-T a toda la organización.

3.2.1. Intervención en la víctima

En primer lugar, decir que la intervención solo tendrá lugar si la víctima lo desea. Por tanto, las personas directamente afectadas por un proceso de mobbing son las víctimas, pero el grado de afectación difiere entre unas y otras, debido a los recursos personales, laborales, clima de la organización, apoyo recibido, etc. Por tanto, algunas se recuperan de forma autónoma e independiente. Sin embargo, hay otras que requieren de ayuda de profesionales para superar la situación. (Escartín et al., 2012, p. 168).

Así pues, en este caso Patricia sufre un gran malestar, manifestándose éste a través tanto de un deterioro físico como mental (ha estado de baja en varias ocasiones por depresión). Por tanto, la organización debe informar a la víctima sobre la ayuda terapéutica y proporcionársela. Como no se menciona si en la empresa hay una persona que sea psicóloga y tenga los conocimientos necesarios para tratar un caso de mobbing, la organización debe buscar terapeutas (por ejemplo, acudiendo al Colegio Oficial de Psicólogos) que puedan ayudar a la víctima e informarla sobre el recurso que se le ofrece en una reunión, además de proporcionarle un listado de psicólogos. Además, la organización debería costear la intervención terapéutica. Como se ha comentado anteriormente la organización tiene la obligación de intervenir y prevenir en los riesgos psicosociales.

Cabe mencionar, que si la víctima quiere recurrir a la justicia y tomar medidas legales, debe ser consciente de que le conllevará un mayor coste emocional, económico y temporal. Por ello, es importante aclararlo en terapia, es decir, que la víctima sepa y sea consciente de que las consecuencias negativas y el sufrimiento se va a mantener o incluso aumentar (Escartín et al., 2012, p. 171). También es importante, que en caso de que se quieran tomar medidas legales los responsables de la organización se reúnan con la víctima para informarla sobre la postura que van a tomar, es decir, deben informar sobre si le van a proporcionar ayuda legal, sobre los pasos que debe seguir para poder llevar el caso a los tribunales o si no van a hacer nada y es ella la que debe buscar la información y recursos necesarios. También es importante, que los responsables de la

organización informe al resto de los trabajadores sobre cómo van a actuar con ellos, es decir, si hay personas que quieren acudir como testigos en caso de que haya un juicio. Por tanto, deberían informar a través de un e-mail y/o circular sobre si se van a tomar represalias por ir a testificar y/o por pertenecer a un partido político y de qué tipo o si no va a haber ningún tipo de represalia.

Por otra parte, se ha demostrado la importancia de las terapias grupales con otras víctimas de acoso. A través de técnicas como role-playing, las víctimas aprenden a distanciarse de su situación y a ponerse en el papel de los otros implicados, de este modo, se mejora la empatía, las estrategias en resolución de conflictos, comprenden su proceso de victimización (Escartín et al., 2012, p. 171), favorece la adherencia al tratamiento y la normalización de lo que le sucede, así como apoyo y refuerzo del grupo (Rodríguez, Osona, Domínguez y Comeche 2009). Por tanto, en este caso la organización debe informar y proporcionar de este recurso a Patricia en una reunión, además de darle un documento con los diferentes grupos que hay. Si por algún motivo no se pueden realizar terapias grupales, la organización también debe proporcionarle información sobre asociaciones de víctimas de mobbing que haya en la ciudad para recibir la ayuda necesaria en éstas.

Finalmente, mencionar que para la recuperación de la víctima es esencial el apoyo que reciben, sobre todo de sus familiares, ya que actúa como amortiguador (Carretero et al., 2011). Muchas veces para los familiares es difícil entender la situación y proceso por el que está pasando la víctima, además de ser emocionalmente exigente. Esto puede generar conflictos y tensiones familiares que se habrán de solucionar, a través de la concienciación, prevención y actuación (Escartín et al., 2012, p. 173). Aunque en el caso no se menciona si la víctima recibe apoyo familiar, en que caso de que ésta lo desee y lo solicite los responsables de la organización y/o responsable de RRHH debe informar a los familiares sobre este recurso. Si la víctima no lo solicita, la organización debe pedir consentimiento a la víctima para poder informar sus familiares a través de una carta sobre esta ayuda terapéutica, además de acarrear con los costes de ésta. A través de este tipo de terapia se fomenta la comprensión del proceso por el que está pasando la víctima, así como uso de estrategias para resolver problemas y conflictos y para afrontar la situación de una manera eficaz.

3.2.2. Intervención en los acosadores

Respecto a la intervención en los acosadores no se había hecho mucho hincapié, pero cada vez más hay un mayor interés por corregir estas conductas disruptivas (Escartín et al., 2012, p. 166). Por eso, el presente proyecto quiere mostrar la intervención en acosadores y sus beneficios.

Las últimas investigaciones, indican que no siempre es necesaria la aplicación de medidas disciplinarias a los acosadores. Aunque al principio puede resultar positivo y necesario castigar y alejar al acosador de la víctima, a medio y largo plazo resulta insuficiente, ya que no asegura que las conductas de acoso no se vuelvan a repetir en un futuro. Así pues, siguiendo la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva se sabe que el castigo no siempre es la mejor y única vía para el aprendizaje y la prevención de determinadas conductas negativas (optimización) (Escartín et al., 2012, p. 166-167). También, diferentes investigaciones con acosadores han revelado que la mayoría de ellos no suelen reconocer sus acciones como disruptivas. Sin embargo, hay otra parte de acosadores que sí reconocen las conductas que realizan y además las quieren cambiar. Así pues, desde la perspectiva de la Psicología Positiva, con estos últimos sería eficaz realizar acciones formativas desde el departamento de RRHH, por ejemplo, desarrollando una Matriz DAFO, es decir, analizar las debilidades y trabajar sobre ellas. De este modo, se podría prevenir y disminuir la probabilidad de que en un futuro vuelvan a realizar conductas de acoso. (Escartín et al., 2012, p. 166).

En el caso de interés, los acosadores parecen no mostrar conductas de arrepentimiento ni intención de querer cambiar éstas. Es más, cuando se toman medidas correctivas sobre ellos, sus conductas de acoso aumentan, especialmente, en uno de ellos, que usa su red de contactos y poder para continuar con el acoso y beneficiarse, es decir, que resulte inocente de las acusaciones vertidas sobre él. Así pues, en este caso los responsables de la organización deben tomar medidas sancionadoras contra ambos acosadores. Al tratarse de un medio de comunicación público y por tanto, pertenecer a la administración pública, el acoso la laboral es considerado como una falta grave. Así pues, las medidas sancionadoras que se pueden adoptar son: separación del servicio de los funcionarios, despido disciplinario, suspensión de funciones o de empleo y sueldo en caso del personal laboral (una duración máxima de 6 años), demérito, traslado

forzoso apercibimiento y cualquier otra sanción que se establezca por ley (Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público), por tanto, los responsables de la organización deben aplicar la que crea más conveniente ambos acosadores.

Por último, en caso de los acosadores hayan querido participar en la entrevista y en la administración del cuestionario NEO-PI-R y se hayan detectado posibles trastornos o determinados rasgos de personalidad se tendrían que trabajar en sesiones terapéuticas con un experto en la materia, siempre y cuando quisieran los acosadores. Por tanto, los responsables del medio de comunicación deben informar de este recurso a los acosadores en una reunión, como ya se ha comentado anteriormente no se menciona si hay algún psicólogo en el departamento de RRHH que tenga conocimientos sobre intervenciones terapéuticas, y en este caso concretamente, de personalidad, así pues en caso de que no lo haya, los responsables de la organización deben proporcionar un listado de profesionales a los que acudir y acarrear con los gastos del servicio.

3.2.3. Intervención en la organización

Con los datos que se han conseguido gracias a la evaluación de los riesgos psicosociales y las entrevistas a personas clave es esencial intervenir en los antecedentes organizacionales que han provocado las conductas de acoso, es decir, ser conscientes de que todos los mecanismos de prevención han fallado y porqué, por ejemplo, se podrían deber a factores estructurales, de procesos, al clima de la organización, a políticas de gestión y recursos humanos, a las formas de interactuar, etc. (Escartín et al., 2012, p. 168).

En este caso, se debe crear un grupo de expertos en la empresa que se encargue de realizar un análisis riguroso de las posibles quejas que interpongan los empleados (en este caso Patricia), y llevar a cabo una investigación, en definitiva, crear un protocolo de intervención, el cuál consta de 6 fases (Escartín et al., 2012, p. 159-166):

- Fase I: Generación del procedimiento de actuación. Es importante tener en cuenta el compromiso e identificación de los trabajadores en los procedimientos de actuación, es decir, que cualquier empleado pueda denunciar un caso de

mobbing y no solo la víctima. También debe asegurarse la confidencialidad de todas las partes (acosador, víctima y testigos) y el trato igualitario. Además, debe comprobarse que los hechos que se denuncian son ciertos y buscar pruebas objetivas de ello. En relación al caso, los encargados de realizar en análisis de quejas y la investigación son los integrantes del Comité de Empresa, el cuál mira para otro lado hasta que llega la nueva presidenta del Comité, la cual decide investigar el caso. Sin embargo, encuentra muchas dificultades y decide derivar el caso al Comité General de Salud Laboral. Este hecho se difunde por la empresa y provoca que los acosadores aumenten sus conductas hostigadoras hacia la víctima, así como la de otros trabajadores que apoyan a éstos debido a los vínculos personales que mantienen. Como se puede observar, las personas encargadas de analizar las quejas y la situación no han hecho y nada y además, no se ha mantenido la confidencialidad del caso lo que ha provocado que las conductas hostigadoras aumenten y que la víctima sufra más. Por tanto, la organización debería informar a los trabajadores de la disponibilidad de este recurso y de su uso, a través de diferentes métodos, por ejemplo, entregando a los nuevos miembros un manual donde se explique el procedimiento (como actúa el grupo de expertos, la forma de mantener la confidencialidad, etc.), o a través de posters en la sala de personal o una carta y/o email informativo a todos los empleados.

- Fase II: Selección y entrenamiento de los responsables de la investigación: constituir comisiones por personas que estén motivadas, que tengan sensibilidad, con independencia de criterio y con ganas de aprender. Además es importante determinar si estará formado por personas que se hayan presentado voluntariamente, por elección de la organización o por votación, en caso de que sea por votación todos los miembros de la empresa deberán votar. Además, para que todas las partes estén representadas, así como sus intereses, el grupo deberá estar formado por 5 personas, para en caso de que hayan votaciones pueda haber mayoría absoluta, y las cuales pertenecerán a diferentes departamentos, por tanto, debería haber una persona que forme parte del departamento de RRHH que sea psicólogo o que al menos tenga conocimientos sobre psicología, otra persona que esté en la gerencia, otra persona que pertenezca al sindicato de trabajadores y ostente el mayor cargo, otra persona que tenga un mando

intermedio, y por último, un trabajador que tenga estudios mínimos de FP. Además, de estos 5 miembros uno será el coordinador, el cuál será elegido por votación de los integrantes. Todos los posibles candidatos serán sometidos a una revisión de expediente, es decir, que nunca hayan sido sancionados por conductas de acoso ni conductas similares, y que el puesto que ocupan es porque cumplen con los requisitos y tienen la formación necesaria para ello, y no por afinidad a un partido político y/o vínculos personales con los acosadores. Esta revisión será llevada a cabo por la presidenta del Comité de Empresa, ya que es la única que toma medidas, muestra interés por resolver el caso, cambiar el funcionamiento de la empresa y no mantiene vínculos personales con otros integrantes del medio de comunicación ni con miembros de partidos políticos. También hay que tener en cuenta la existencia de suplentes, en caso de que algunos de los miembros no pueda desempeñar su labor o tenga vínculos con las personas del caso, los cuáles se someterán a la misma revisión de expediente y pertenecerán a los mismos departamentos.

Por último, todos los miembros del grupo de expertos, incluidos los suplentes, deben recibir la formación necesaria sobre mobbing, a través de un taller formativo que durará un día. En este taller se les informará sobre qué es, cuáles son las conductas y hechos que lo caracterizan y cómo actuar entre otros aspectos. Además, se les entregará un manual dónde se encuentre la información dada. Como en el caso no se informa si hay personas que formen parte del departamento de RRHH que tengan conocimientos sobre mobbing, el taller será impartido por una consultora en la que haya una persona experta en casos de mobbing.

- Fase III: Planificación del abordaje específico en función de la denuncia impuesta. Una vez se ha recibido la denuncia, el responsable del grupo de expertos debe convocar a los miembros para informarles y analizar el caso, en caso de que algunos de los miembros no pueda desempeñar su labor, se convocará a su suplente. La organización debe dotarles de tiempo y de los recursos necesarios para recopilar la información necesaria y así poder determinar si hay pruebas y hechos suficientes para continuar con la denuncia.

- Fase IV: Recolección de pruebas: suele hacerse a través de entrevistas, éstas deben prepararse específica y concienzudamente, así como recoger el mayor y mejor número de pruebas posibles. Para que los integrantes del grupo de expertos sepan cómo realizar una entrevista adecuadamente y recoger las pruebas necesarias, la organización debe proporcionarles formación. Ésta será recibida a través de un taller impartido por la misma persona que les formo sobre mobbing (como se ha dicho con anterioridad, en el caso no se menciona si hay personas del departamento de RRHH que tengan conocimientos sobre este tipo de hechos y tareas a realizar), donde les dará las pautas para hacer una entrevista, que información conseguir, etc. Además se entregará a cada miembro una guía dónde hayan preguntas que pueden hacer, pasos a seguir, el modo de comportarse, el tipo de lenguaje que utilizar, etc. para realizar correctamente la entrevista y conseguir toda la información posible y veraz.
- Fase V: Resolución del proceso de investigación. Ésta determina si hay pruebas suficientes o no para apoyar la queja. El grupo de expertos debe redactar un informe donde recoja los puntos de vista de la víctima, del denunciado, elementos organizativos mejorables, etc. (desde una perspectiva de prevención primaria) y comunicar la decisión tomada no solo a la víctima sino al resto de miembros de la organización, a través de una circular, email o reunión.
- Fase VI: Búsqueda de ayuda externa. Contratación de expertos en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y Recursos Humanos en caso de que el grupo de expertos tenga dificultades para llevar a cabo su labor. Los responsables de la organización pueden acudir al Colegio Oficial de Psicólogos de la provincia para que les informe y les ayude a contactar con expertos en la materia.

Además del protocolo de intervención, también hay que tener en cuenta otros aspectos en los que intervenir. Uno de ellos, es la revisión y cambio de la política de gestión y recursos humanos, concretamente, la selección de personal. La organización debe contratar a nuevas personas tal y como marca el protocolo (por concurso de oposición o por el cumplimiento de los requisitos obligatorios), para comprobar que esta política se cumple la organización deberá pasar inspecciones de trabajo, donde una

persona totalmente ajena al medio de comunicación y a la política revise la forma de contratación, es decir, si se está realizando correctamente.

Como se ha visto anteriormente el tipo de clima que se da en una organización es esencial, y el que más reduce la probabilidad de aparición de casos de mobbing es el clima de apoyo (Muñoz et al. 2006), por tanto, es otro aspecto en el que intervenir. Así pues, la organización debe fomentar este tipo de clima, a través de campañas de sensibilización y prácticas organizacionales positivas como la creación de un protocolo de prevención de mobbing, ya que como se describe en el caso parece haber habido más sucesos de mobbing anteriormente.

El tipo de liderazgo que se da en la organización y en los diferentes departamentos de ésta también se tiene que tener en cuenta. Lo adecuado sería conseguir un liderazgo de tipo transformacional (Arnejčič, 2016), el cual se caracteriza por poseer un gran carisma (muestran su visión y sirven como modelo), por generar motivación (desarrollan visión de grupo y espíritu de logro), promover el desarrollo intelectual (promueven la innovación y la resolución de problemas), y tener en cuenta a los empleados de forma individualizada (los tratan de forma cuidadosa). Estas conductas generan en los empleados un mayor compromiso, bienestar, rendimiento y/o confianza (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Este tipo de liderazgo se podría conseguir a través de actividades de coaching en liderazgo para los directivos y mandos intermedios, por ejemplo, en un taller con una duración de una semana por un experto en liderazgo, en caso de que en la organización no haya (en el caso no se menciona).

Otro aspecto importante, es que la organización debe mejorar la política interna y canales de comunicación, ya que en el caso no comunican las decisiones que se han tomado ni el porqué de éstas. En un suceso de acoso es esencial comunicar la decisión y las medidas que se han tomado respecto a los hechos, puesto que sirve de aprendizaje vicario, es decir, demuestra que la organización no tolera ni apoya ese tipo de conductas y que hay unas consecuencias si se cometen. Por tanto, los responsables de la organización deben informar de las medidas que ha tomado y porqué, a través de una circular y/o email a todos los trabajadores.

Por último, a modo de recomendación sería importante que los responsables de la organización junto con el departamento de RRHH, crearan un protocolo de prevención anti-mobbing (prevención primaria), la existencia de éste significa que la organización no va a tolerar estos hechos y que habrá consecuencias. En caso de que no sepan cómo elaborarlo, deberán contratar a una consultora que les ayude a elaborar dicho protocolo. Además, la organización será la responsable de dar a conocer al resto de empleados la existencia, uso y posibilidad de participación en la creación de dicho protocolo (tanto a los nuevos como a los antiguos empleados), por ejemplo, entregándoles un manual, enviando email informativo, a través de posters, campañas informativas, etc. Es importante que los empleados participen y se impliquen en la elaboración de éste. De esta forma, lo sentirán como propio, lo defenderán y velarán por su cumplimiento. Hacer un protocolo es una tarea de formación, difusión y prevención, y que puede ser entendido como un indicador de implicación y compromiso por parte de la organización con sus empleados. (Escartín et al., 2012, p. 143). Remarcar que estos protocolos deben ser revisados y mejorados y mantenerse actualizados.

3.3. Temporalización

Tabla 2. Fases de la evaluación e intervención.

Fases de Intervención	Acciones
I. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución del equipo de trabajo que atenderá el caso de mobbing (trabajadores y personas clave de la organización) - Análisis de las quejas interpuestas por la víctima - Administración de la EAPA-T a la víctima, a los acosadores y al resto de la organización.* - Administración del cuestionario NEO-PI-R a los acosadores.* - Administración del cuestionario CoPsoQ-istas21 a toda la organización para evaluar los riesgos psicosociales.* - Entrevistas semi-estructuradas con los responsables de la organización, la víctima, los acosadores y personas clave (mandos intermedios, personas con antigüedad, posibles testigos...).*

II. Análisis de los resultados, entrega del informe con los resultados y propuesta del plan de intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los datos obtenidos tanto cualitativos como cuantitativos. - Creación de la intervención para todas las partes (organización, víctima y acosadores) - Entrega del informe con los resultados obtenidos de la evaluación y la propuesta de intervención a los responsables de la organización.
III. Intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Intervención terciaria en: Víctima (psicoterapia)** Acosadores (medidas sancionadores y/o psicoterapia)** Organización (intervenir en los antecedentes y dotar de recursos)**
IV. Evaluación de la intervención e informe final	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la eficacia de la intervención con encuestas de satisfacción y la escala EAPA-T, se administrará a la víctima, a los acosadores, directivos y otras personas que formen parte de la organización y que hayan participado. - Entrega del informe, a los responsables de la organización y a los implicados en el caso de mobbing, con los resultados obtenidos tras la intervención y con recomendaciones para la organización.

Notas: *La participación es totalmente voluntaria y si se da la circunstancia de que los integrantes del grupo de expertos no sepan cómo administrar estos cuestionarios ni su interpretación, se deberá recurrir a un/a psicólogo/a especializado/a en Psicología del Trabajo, de la Organizaciones y RRHH.

**La psicoterapia y la intervención en la organización será llevada a cabo por psicoterapeutas y psicólogos/as externos y expertos en la materia en caso de que no haya en la organización, y la participación en éstas también es voluntaria.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Con esta intervención se espera cumplir con los objetivos propuestos por este estudio, es decir, intervenir en los daños psicosociales que sufriría la víctima, los acosadores e intervenir en los antecedentes de la organización que favorecen la aparición de conductas de acoso.

Así pues, con la intervención terciaria en la víctima, se pretende reducir el malestar y recuperar el bienestar. Concretamente, con la terapia se podría eliminar o disminuir los

sentimientos de culpa, mejorar la autoestima, fortalecer habilidades sociales (sobre todo la asertividad), mantener relaciones interpersonales positivas e incluso generar un crecimiento postraumático (que la víctima sea capaz de alcanzar cambios permanentes positivos como consecuencia de haber sufrido una grave situación) (Ovejero et al., 2011). También con la terapia se podría recuperar y mejorar la empleabilidad perdida (Piñuel, 2001, p. 105-106) como consecuencia de la disminución en las creencias de autoeficacia (Escartín et al., 2012, p. 169). Con la terapia familiar se podrían solucionar posibles conflictos surgidos y dotar a todos los miembros de estrategias para ello, mejorando así las relaciones interpersonales y el apoyo, los cuales actuarían como amortiguadores y favorecerían la recuperación de la víctima. En cuanto a la terapia grupal y/o asistencia a asociaciones, favorecerían la aparición de sentimientos de apoyo y de comprensión e identificación con personas que han sufrido un caso similar. Por último, estas asociaciones no solo sirven para la mejora de las víctimas sino también para difundir y sensibilizar a las organizaciones y a la sociedad sobre el mobbing (Escartín et al., 2012, p. 172).

Respecto a los acosadores, se pretende que éstos cambien sus conductas negativas para que no las vuelvan a repetir en un futuro, aunque este objetivo puede resultar costoso de cumplir, ya que los acosadores no parecen ser conscientes o querer cambiar este tipo de conductas. En caso de que asistieran a terapia, podrían mejorar sus debilidades así como sus habilidades sociales, mejorar sus sentimientos de baja autoeficacia y autoestima (Piñuel, 2001, p. 129) e incluso trabajar determinados rasgos psicopáticos (si los poseen) (Piñuel, 2001, p. 137) que se relacionen con las conductas disruptivas de mobbing, mejorando su bienestar, mejorando su empleabilidad y dotar de beneficios a la organización.

En cuanto a la organización, los resultados que se pretenden conseguir son: una política de transparencia, una correcta gestión de la selección del personal, cambiar el clima organizacional, es decir, crear un clima de apoyo (agradable y positivo) y crear un grupo de expertos serio, riguroso y eficaz en el análisis e investigación de quejas por acoso. Con estos cambios, se puede crear confianza, mejorar la percepción de justicia organizacional, aumentar el desempeño de los trabajadores, aumentar las conductas de ciudadanía entre los compañeros y los directivos, etc., aumentar el compromiso de los empleados (Martínez-Tur, Moliner, Ramos, Luque, Gracia, 2014) y conseguir una

mayor participación en las políticas positivas y preventivas (Escartín et al., 2012, p. 167). Por tanto, disminuiría la aparición de conductas negativas (por ejemplo de acoso), los niveles burnout y estrés, etc., En definitiva, aumentaría los niveles de bienestar y salud de los empleados que de forma indirecta repercutirán en beneficios para la organización, por ejemplo, mejora de la imagen corporativa, disminución de bajas, de rotación, aumento de beneficios económicos, de productividad etc. (Martínez-Tur et al. 2014).

5. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER CON APLICACIÓN AL TEMA TFM

Con la elaboración del presente proyecto he podido desarrollar las siguientes competencias:

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía. Con el presente trabajo he podido profundizar más sobre el mobbing, el clima organizacional, diferentes modelos teóricos y otros conceptos. Muchos de ellos también explicados en las diferentes asignaturas del máster, por ejemplo, en las asignaturas Psicología de la Salud Ocupacional (SBE001) y Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad (SBE004), pude tener un primer contacto con el fenómeno de mobbing, modelos teóricos, liderazgo, clima organizacional, lo cual me sirvió de idea para poder desarrollar el TFM y saber más sobre lo comentado.

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos. Esta competencia la he podido desarrollar a lo largo de las diferentes materias, ya que el máster ha hecho especial hincapié en fomentar una perspectiva científico-profesional, es decir, usar teorías y herramientas científicas adaptándolas a cada contexto y caso en particular. Los trabajos realizados en las diferentes asignaturas, por ejemplo, en Psicología de la Salud Ocupacional (SBE001) o en la materia Intervención Psicosocial en el Trabajo (SBE007), han fomentado dicha competencia, pero sobre todo ha sido en la asignatura Trabajo Final de Máster (SBE013), en la que más he podido desarrollar dicha competencia, ya que en ésta he llevado a cabo una investigación centrada en el acoso laboral, de manera individual y realizando todos los pasos pertinentes.

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y promoción de la salud de los empleados. Esta competencia la he podido desarrollar principalmente con la asignatura Trabajo Final de Máster (SBE013), ya que la he basado en una intervención terciaria en un caso de mobbing, por tanto, he planificado y pensado todos los aspectos que se deben a tener presentes en la creación y desarrollo de una intervención para su aplicación en una organización.

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la perspectiva de la salud ocupacional. La elaboración y diseño de la intervención terciaria la he basado en medidas y técnicas para mejorar el bienestar de la víctima, de los acosadores y del resto de la organización. Por tanto, a través de la búsqueda e investigación de las diferentes técnicas o acciones que se pueden utilizar en intervención terciaria, he podido conocer más sobre ellas y tener una visión diferente sobre la aplicación y efectividad de éstas en ámbitos organizacionales.

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos. Especialmente, he podido juzgar las competencias adquiridas en la realización de este TFM (SBE013), ya que lo aprendido en las diferentes clases a largo del máster lo he podido aplicar y desarrollar en dicha tarea. Además de reflexionar sobre el desarrollo de las competencias básicas ya mencionadas, me ha permitido reflexionar sobre el desarrollo de otras competencias que me serán de utilidad en mi vida laboral como son: el trabajo en equipo (todos los trabajos y tareas se hacían en equipo), la importancia de crear un buen clima de trabajo o habilidades de comunicación, concretamente con el seminario impartido por Carles Herrero de Arqueros de la Palabra.

6. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES TRANSFERENCIAS DE LOS CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL Y EN CONCRETO AL CASO DE TFM

Tabla 3. Reflexión y evaluación de las competencias adquiridas

Competencias desarrolladas			
Competencias	Valoración (1-4)		Reflexión personal
Competencias	Pre-máster	Post-máster	Reflexión Personal
CE1: Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	3	4	Debido a mi Grado en Psicología, muchas de las teorías ya las conocía, incluso algunas las apliqué en diferentes trabajos de la carrera. El máster me ha permitido tener un mayor dominio de las <u>teorías</u> al profundizar en ellas, concretamente, gracias a las asignaturas <u>Psicología Organizacional Positiva (SBE003)</u> y <u>Trabajo y Salud ocupacional (SBE001)</u> en el tema 2 impartido por Eva Ferrando. De esta última asignatura me ha resultado muy útil el tema 4 sobre <u>Ergonomía</u> impartido por Joan Franco, ya que mis conocimientos sobre ergonomía eran escasos y gracias a este tema los he podido aumentar, mejorar e incluso utilizar para la elaboración del presente trabajo. Además considero que me ha aportado una base científica que resultará útil mi ámbito trabajo profesional.
CE2 - Desarrollar una investigación	3	4	Esta competencia ya la había adquirido durante la realización del Grado en

básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos			<p>Psicología, ya que la mayoría de los trabajos que se llevan a cabo en dicho grado se basan en como diseñar y realizar una investigación. En relación con el máster, considero que la mayoría de las asignaturas fomentan <u>la investigación y su aplicación</u> a la realidad (Know-how), ya que es el mensaje que dan la mayoría de los profesores, así como los trabajos que hay que realizar. Por ejemplo, en la asignatura <u>Trabajo y Salud Organizacional (SBE001)</u> desarrolle una investigación sobre el tecnoestrés, concretamente, la relación entre la adicción a la tecnología y la adicción al trabajo; en la materia <u>Intervención Psicosocial en el Trabajo (SBE007)</u> también desarrollé un plan de evaluación e intervención, pero sobre todo, la he podido desarrollar con la asignatura <u>Trabajo Final de Máster (SBE013)</u>, por tanto, considero que si tengo que llevar a cabo una intervención sobre cómo realizarla.</p>
CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos	2	4	<p>Esta competencia considero que ya la poseía, ya que he cursado anteriormente asignaturas relacionadas Psicología de Recursos Humanos. Sin embargo, la he podido desarrollar y afianzar más gracias a diferentes asignaturas del máster. Una de las asignaturas que más me ha permitido desarrollar esta competencia ha sido <u>Psicología de Recursos Humanos y Salud Ocupacional (SBE002)</u>, concretamente, con el tema 1 de Miguel Ángel Nadal y con el ejercicio tan práctico que realizó sobre cómo se crean</p>

			e influyen las <u>relaciones interpersonales</u> en recursos humanos; otra asignatura que ha permitido desarrollar la competencia ha sido <u>Prácticas Organizacionales Saludables (SBE006)</u> , ya que te permite conocer el tipo de influencia que ejerce (positiva o negativa) las <u>políticas, decisiones y prácticas</u> que se realizan en las organizaciones. Aspectos relevantes y a tener en cuenta si te dedicas al ámbito de los RRHH.
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	2	3	Algunas de las teorías y prácticas saludables ya las conocía, puesto que las había aprendido en diferentes asignaturas del Grado en Psicología. El máster me ha permitido desarrollarlas más y ser más consciente de los beneficios de realizar prácticas saludables tanto a nivel personal como organizacional. Esta competencia la he podido desarrollar más en la materia <u>Psicología Positiva Organizacional (SBE003)</u> en los temas impartidos por Marisa Salanova, Wilmar Schaufeli (<u>engagement</u>) y Jonathan Peñalver (<u>flow</u>). Y en la asignatura <u>Intervención Psicosocial en el Trabajo (SBE007)</u> , con el tema impartido por Alberto Ortega, que también hablaba de prácticas saludables tanto organizacionales como individuales, es más algunas individuales las pudimos poner en práctica durante la sesión.
CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos	2	3	Considero que esta competencia la he podido desarrollar gracias a diferentes asignaturas, ya que la mayoría hablan sobre la importancia de crear un buen <u>clima organizacional</u> . Destacaría sobre todo el tema 2 de la

de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.			<p>materia <u>Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional (SBE002)</u>, el cual hablaba de la importancia del tipo de liderazgo y como este afecta al clima organizacional, el cual me ha servido para elaborar una parte del presente trabajo. También destacaría la asignatura de <u>Psicología Positiva Organizacional (SBE003)</u>, concretamente, el tema 2 impartido por Marisa Salanova. Otra asignatura que destacaría sería <u>Cambio Organizacional y Gestión de la calidad (SBE004)</u>, concretamente, el tema 3 impartido por Vicente González Romá, ya que profundizaba el clima y cultura organizacional y me ha servido para elaborar parte del presente proyecto. Por último, destaco la asignatura <u>Prácticas Organizacionales Saludables (SBE006)</u> en general, ya que hace hincapié en crear un clima adecuado a través de prácticas organizacionales saludables, para mejorar el bienestar de los empleados y así aumentar también los beneficios en la organización. En definitiva, esta competencia te da una visión diferente de RRHH, la cual puedo aplicar en mis futuros trabajos.</p>
CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.	2	3	<p>Esta competencia considero que era una de las que menos tenía desarrollada y que el máster me ha permitido hacerlo. Considero que esta competencia la he adquirido con la asignatura <u>Técnicas de Gestión de Recursos Humanos (SBE005)</u>, sobre todo con el tema de outdoor training, ya que fue una clase muy práctica y experiencial, es decir, la forma en la que Julián Pelacho</p>

			<p>impartió la clase fue totalmente práctica. Otro tema que destacaría de dicha asignatura, fue el impartido por Agustín Aguilar sobre la gestión del talento, ya que su trato cercano y las similitudes y metáforas que uso para explicarlo fueron muy útiles y adecuados. Por último, destacaría la asignatura <u>Prácticas Externas (SBE011)</u>, ya que durante mi estancia en prácticas puede observar diferentes técnicas de gestión y la forma de aplicarlas por diferentes personas durante las entrevistas de selección y orientación, por tanto, tengo unas nociones básicas de estas tareas por si en un futuro las tengo que realizar.</p>
CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.	2	4	<p>En mi opinión dicha competencia la he podido desarrollar de forma indirecta en la mayoría de las asignaturas. Pero si tengo que destacar algunas, serían la asignatura <u>Prácticas organizacionales saludables (SBE006)</u>, concretamente, el tema impartido por Francisco Medina, ya que fue realmente práctico y pude practicar diferentes técnicas de negociación y resolución de conflictos con mis compañeros; también destacaría la asignatura <u>Gestión por Competencias de Empleabilidad (SBE009)</u>, ya que me ha permitido obtener las habilidades necesarias para hacer un buen CV, carta de presentación, desarrollar la marca personal, etc. algo que me resultará de gran utilidad en mi vida laboral; Otra asignatura importante para desarrollar esta competencia, ha sido <u>Intervención Psicosocial en el</u></p>

			<p><u>Trabajo (SBE007)</u>, ya que explicaba tanto la parte de <u>evaluación</u> como la de <u>prevención/intervención</u> de los riesgos psicosociales, además del trabajo que realicé en ésta sobre evaluación de riesgos; y por último, con la asignatura <u>Trabajo Final de Máster (SBE013)</u>, ya que he diseñado un plan de intervención terciario en caso de mobbing, el cual, me puede servir de guía si algún día tengo que poner uno en práctica o elaborar otra intervención.</p>
--	--	--	--

CE8- Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	2	3	<p>Esta competencia es otra de las que más he podido desarrollar, ya que mis conocimientos sobre <u>evaluación e intervención</u> en riesgos psicosociales era poca. Gracias a la asignatura <u>Intervención Psicosocial en el Trabajo (SBE007)</u> he podido conocer técnicas de evaluación sobre las que no conocía mucho, así como técnicas de intervención que ya conocía, pero no los resultados tan efectivos que pueden tener en el ámbito laboral y lo interesante que puede ser aplicarlas en mi ámbito profesional.</p>
---	---	---	---

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	3	4	<p>Considero que la competencia en cuestión ya la poseía ante de empezar el máster pero que con las asignaturas <u>Prácticas Externas (SBE011)</u> y el <u>Trabajo Final de Máster (SBE013)</u> he podido afianzarla, gracias a la <u>reflexión</u> que he tenido que realizar en los trabajos de ambas asignaturas, ya que me ha hecho ser consciente de que las competencias que he adquirido, las que he afianzado y en las que debo seguir trabajando, así como ser consciente de otras competencias personales que he desarrollado a lo largo del máster y que seguro que son de gran utilidad en mi desarrollo profesional como personal, por ejemplo, trabajo en equipo, cooperación, compañerismo o mayor tolerancia a la presión.</p>
---	---	---	--

El desarrollo de la adquisición de competencias se puede ver de forma gráfica en el anexo II.

7. CONCLUSIONES

A través de este estudio se ha podido observar que el mobbing es un fenómeno que está en aumento y que acarrea graves consecuencias, no solo para quien lo padece sino también para la organización en la que se da, la familia de la víctima y la sociedad en general (Piñuel, 2001 p. 101-104; Carnero, et al., 2010; Ovejero et al., 2011). Así pues, el objetivo del presente estudio era crear un plan de intervención terciaria, para la víctima, los acosadores y la organización del caso estudiado. Con esta intervención, además de dar a conocer el mobbing, pretende que las intervenciones no solo se centren en las víctimas, no hay que olvidar ni a los acosadores que infligen estas conductas hostigadoras hacia otros ni al resto de la organización. Por ello, es importante que reciban la intervención necesaria. Además esta intervención no tiene porqué centrarse solo en los aspectos negativos, es decir, también se puede hacer desde de la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva (optimización), por ejemplo, la víctima podría evaluar su situación desde una perspectiva de aprendizaje y mejora, es decir, además de recuperar su nivel de salud mental previo y empleabilidad, extraer algo positivo del mobbing; los acosadores podrían trabajar aquellos puntos débiles y convertirlos en fortalezas, así como reforzar aquellas fortalezas que posean; y la organización tendría una oportunidad para mejorar el clima, la cultura, los valores, las relaciones interpersonales, la gestión de recursos humanos, etc. De esta forma, no solo sería una organización saludable sino que los beneficios que obtendría serían mayores (disminución de absentismo, de bajas, mayor desempeño de los trabajadores, aumento de la productividad, mejor imagen social, etc.). (Escartín, Arrieta, Rodríguez, 2009). Cabe decir, que cada intervención se debe adaptar al caso en concreto y a las características de la organización.

Finalmente, como valoración personal decir que el presente trabajo me ha ayudado a conocer más sobre la temática de mobbing y a desarrollar un plan de intervención a partir de una base científica, un hecho en el que se hace mucho hincapié a lo largo de todas las asignaturas cursadas en el Máster Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos. También gracias a estas asignaturas cursadas he podido usar diferentes técnicas de evaluación e intervención, así como conocer diferentes teorías que he podido utilizar en el presente trabajo y que las puedo poner en práctica tanto en mi vida laboral como

algunas en mi vida personal. Por último, decir que el presente trabajo me ha permitido hacer una reflexión y ser consciente sobre todas las competencias que he adquirido y mejorado a lo largo del máster, tanto básicas como transversales.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Arnejčič, B. (2016). Mobbing in Company: Levels and Typology. *Organizacija*, 49(4), 240-250.
- Carnero, M. A., Martínez, B., & Sánchez-Mangas, R. (2010). Mobbing and its determinants: the case of Spain. *Applied Economics*, 42(29), 3777-3787.
- Carretero, D. N., Gil-Monte, P. R., & Luciano, D., J. V. (2011). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 23(4).
- Escartín, J. (2016). Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions. *Psychology research and behavior management*, 9, 157.
- Escartín, J., Arrieta, C. & Rodríguez, C. Á. (2010). " Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en psicología*, 23(10-11), 1-19.
- Escartín, J., Rodríguez, C. Á., Gómez-Benito, J., & Zapf, D. (2010). Development and validation of the workplace bullying scale EAPA-T. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 10(3).
- Escartín, S. J., Rodríguez, C. Á., & Zapf, D. (2012). *Mobbing: Acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Síntesis.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2015). *6th European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Faulx, D., Delvaux, S., & Brun, J. P. (2009). Psychological harassment in the workplace: Case-study and building of a new analysis model. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 64(2), 286-306.

- Ferris, P. (2009). The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 169.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1).
- González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: Una propiedad configuracional. *Papeles Del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2011). VII Encuesta Nacional de las Condiciones de Trabajo.
- Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo (2011). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, de 11 de noviembre, de 199, núm. 269, pp. 32590-32611.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Martínez -Tur, V., Moliner, C., Ramos, J., Luque, O., & Gracia, E. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 35(2).
- Mayoral, B. S. & Espluga, T. E. (2010). Mobbing: ¿un problema de perfiles psicológicos o un problema de organización del trabajo? Dos estudios de caso/Mobbing: A Psychological profiles problem or a work organization problem? Two case studies. *Cuadernos de relaciones laborales*, 28(2), 233-255.
- Muñoz, F. H., Guerra de los Santos, J. O. S. É., Barón, D. M., & Munduate, J. L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3).

- Ovejero, A., Yubero, S., & de la Villa, M. M. (2011). Acoso laboral: un enfoque psicosocial. *Psicología Conductual*, 19(1), 183.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, 31 de octubre de 2015, núm 261, pp. 103105 a 103159.
- Rodríguez-Carballeira, Á., Escartín, S. J., Visauta, V. B., Porrúa, G. C., & Martín-Peña, J. (2010). Categorization and hierarchy of workplace bullying strategies: A Delphi survey. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 297-308.
- Rodríguez, M. A., Martínez, G. M., Moreno, J. B., & Gálvez, H. M. (2006). Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: Aplicación del modelo de demandas y recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3).
- Rodríguez, M. M. F., Osona, M. J. A., Domínguez, M. A. L., & Comeche, M. M. I. (2009). Mobbing: una propuesta exploratoria de intervención. *International journal of psychology and psychological therapy*, 9(2).
- Rodríguez, M. R. L., Martínez L., M., & Salanova, S. M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
- Salanova, S. M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid: Síntesis.

9. ANEXOS

Anexo I: Caso de estudio.

Patricia estudia periodismo y al finalizar la carrera regresa a su ciudad, donde le ofrecen trabajar en un Medio de Comunicación público con una beca de verano. Al finalizar la beca, el medio de comunicación le ofrece irse de corresponsal a otra ciudad y acepta. Allí permanece tres años. Cuando Patricia ya lleva tres años en la empresa, ésta tiene la obligación de contratarla como fija al igual que a todos los que están en su situación. Según relatan los informantes, durante cierto periodo político se había contratado a muchas personas en el Medio de Comunicación por su relación con determinado partido político, por lo que la plantilla del Medio de Comunicación estaba sobre dimensionada. La Dirección del Medio de Comunicación decide reducir la plantilla, pero, en vez de despedir a quienes habían entrado por recomendación y sin pasar la oposición requerida para ocupar un puesto en una empresa pública, o a quienes ni siquiera tenían la titulación requerida para ocupar el puesto en el que estaban, despide a los últimos que habían entrado, entre ellos a Patricia y a trabajadores que como ella habían entrado como interinos, pero por oposición y con la titulación requerida. No despide al futuro acosador de Patricia, que no tenía la titulación requerida para ocupar el puesto, y que había entrado por recomendación política. Los trabajadores despedidos llevan a los tribunales al Medio de Comunicación y, tras cinco años en los tribunales, el Tribunal Supremo les da la razón y la empresa tiene que readmitirlos. La empresa readmite a Patricia pero la envía a otra ciudad, donde trabaja con profesionales de alto nivel durante tres años, al final de los cuales por medio de un concurso de traslados, Patricia vuelve a la Sucursal de la empresa en su ciudad.

En las entrevistas realizadas Patricia describe el ambiente de la Sucursal del Medio de Comunicación cuando ella llega como muy tenso. Acaba de haber elecciones y el Partido Verde que las ha ganado acaba de sustituir al antiguo Director y a la Jefa de Informativos,

vinculados al anterior partido en el poder, el Partido Negro, por un Director y una Jefa de Informativos afines al Partido Verde. El antiguo Director y la antigua Jefe de Informativos llevan quince años en esos cargos en el Medio de Comunicación, y tienen mucha influencia sobre parte de sus subordinados, el personal de Redacción, ya que muchos de ellos entraron por recomendación suya, sin pasar oposición y muchos de ellos sin tener la titulación requerida para el puesto.

Ante esta nueva situación, los trabajadores de la Redacción bloquean el trabajo al nuevo Director y a la nueva Jefe de Informativos, vinculados al Partido Verde, y comienza un proceso de acoso a esta última, aislándola cada vez más. Según los informantes, mediante sus contactos en la Central de la empresa, el antiguo Director y la antigua Jefa de Informativos consiguen que se cese al nuevo Director y a la nueva Jefa de Informativos, culpándolos del mal funcionamiento de la Sucursal. Cuando la nueva Jefa de Informativos abandona la Sucursal, nadie le habla, nadie trabaja con ella, le retrasan el trabajo o se lo hacen mal, y han hecho correr el rumor de que es vaga, trabaja mal y comete muchos errores. En este sentido, se puede intuir un claro proceso de estigmatización (Piñuel, 2001). Antes de abandonar definitivamente su puesto de Jefa de Informativos, invita a Patricia a comer, pues se conocían de haber coincidido en el trabajo en otra ciudad, y le pide a Patricia que la defienda, que hable bien de su trabajo. Patricia acepta.

Cuando finalmente se marchan los directivos cesados, el antiguo Director y la antigua Jefa de Informativos recuperan sus anteriores puestos de trabajo, sustituyendo a los que se van. Como primera medida, llevan a cabo una reorganización del trabajo y del personal. Envían a Patricia al turno de tarde (de 15 a 22h), en el que solo hay 3 personas trabajando de un total de 59 personas de plantilla, a las que cambian al turno de mañana y dejan sola a

Patricia en ese turno, con lo que se la expone al riesgo psicosocial de aislamiento. No le dan mesa para realizar su trabajo (falta de recursos materiales para realizar el trabajo, según la NTP 476).² Al estar sola, Patricia tiene que realizar muchas horas extras al tener que cubrir ella sola todas las noticias de la tarde (riesgo psicosocial de exceso de carga de trabajo), por lo que cuando acumula muchas horas, reclama que se le compensen al Director. Se produce una discusión en la que el Director pone en duda que haya realizado dichas horas y que haya que pagárselas. En el calor de la discusión Patricia le acusa de que no ocupa legítimamente la plaza de Director de la Sucursal del Medio de Comunicación, pues ni siquiera tiene la titulación que exige el convenio para ocuparla (periodista). A partir de aquí, se intensifica el acoso a Patricia, ya que no le asignan trabajo durante un tiempo (conducta tipificada como acoso por la NTP 476). Después de algún tiempo sin ninguna tarea, la mandan a hacer un reportaje sobre el edificio histórico sede del gobierno autonómico, que se emite, y por la que se le envían cartas de felicitación desde el gobierno de la Comunidad Autónoma. Estas cartas son interceptadas por la Jefa de Informativos, quien se las queda, negando así a Patricia la posibilidad de recibir el reconocimiento a su buen hacer profesional (riesgo psicosocial de falta de feedback). Tras esto, Patricia vuelve a permanecer otros tres meses sin trabajar, ya que no le asignan ninguna tarea (conducta tipificada como de acoso por la NTP 476). Supone además la exposición a lo que Robert Karasek (1998) denomina “Situación Pasiva: Baja Demanda + Bajo Control + Falta de Apoyo Social”, que de mantenerse a lo largo de un tiempo prolongado puede producir considerables daños psicosociales (ansiedad, y depresión).

Patricia pone los hechos en conocimiento del Comité de Empresa, algunos de cuyos miembros, según relata la víctima en las entrevistas realizadas, mantienen vínculos personales de amistad con el Director y la Jefa de Informativos ya que salen a menudo a comer o a cenar juntos. Éstos le dicen que es su palabra contra la de ellos y que necesitan

pruebas objetivas. Pasado un tiempo Patricia encuentra la manera de demostrar que no le asignan trabajo mientras que sus compañeros realizan tareas que le corresponden a ella (de lo cual se deduce que ella tendría trabajo que hacer) fotocopiando los “minutados”, unos registros diarios en que se recoge el nombre de la pieza o filmación, cuándo se ha realizado, el nombre de quien la ha realizado y los minutos que dura.

Mientras tanto, entra como presidenta del Comité de Empresa una delegada del mismo sindicato al que pertenece Patricia. Al llegar se encuentra con una serie de denuncias efectuadas por Patricia y decide darles salida. Se mantiene una reunión con el Director y con la Jefa de Informativos, quienes niegan los hechos. Fruto de este intento de solucionar el problema, los acosadores cambian de estrategia de acoso. Asignan la realización de reportajes a Patricia, pero luego no emiten ninguno (asignar tareas sin sentido, conducta de acoso según la NTP 476). Tras esto, le quitan el montador de las filmaciones. Patricia las deja listas para montar cuando termina su jornada laboral por la noche. Según relatan los informantes, por la mañana, el Director le cambia el texto de las noticias, le corta otros trozos de películas diferentes de los seleccionados por Patricia acorde al texto y emite las noticias con errores, pero firmadas por Patricia (conducta que consideramos de acoso, deshacer el trabajo, pero que no encontramos tipificada como tal en los documentos de referencia), aparentemente con el objetivo de buscar su desprestigio profesional público (proceso de estigmatización, según Piñuel 2001). Se intensifica el proceso de estigmatización mediante el rumor de que Patricia es vaga (no trabaja) y es incompetente (lo que hace lo hace mal, ya que en las emisiones hay muchos errores en su trabajo) lo que constituye la conducta de acoso de difundir rumores (de acuerdo con la NTP 476).

Posteriormente, limitan el trabajo de Patricia a efectuar tareas de inferior categoría profesional, ya que siendo redactora le ordenaban llevar el trípode y sostenerle el micrófono a una becaria (realizar tareas de inferior categoría, conducta de acoso según la NTP 476). Durante todo este periodo la víctima no obtiene apoyo social de otros trabajadores, ya que buena parte de la redacción le debe el puesto de trabajo al Director, ya que, como mencionamos anteriormente, muchos de ellos habían entrado por recomendación y algunos de ellos habían sido contratados sin tener la titulación requerida por el convenio para el puesto. Llegados a este punto, el Director y la Jefa de Informativos, envían emisarios a la Presidenta del Comité de Empresa, para ofrecerle un traslado e incluso tramitarle una invalidez para Patricia, buscando su salida definitiva de la organización laboral.

La salud de Patricia ha sufrido ya un grave deterioro, con sucesivas bajas laborales por depresión. El proceso sufre un estancamiento, ya que los acosadores niegan la existencia de la situación (negación del conflicto por parte de los superiores, recogido por la NTP 476). Ante el estancamiento de la situación en la Sucursal y el deterioro de la salud de Patricia, la presidenta del Comité de Empresa opta por sacar la gestión del problema fuera de la Sucursal y pasarlo al Comité General de Salud Laboral, en la Central del Medio de Comunicación, que tiene competencias en temas de salud laboral a nivel estatal. El difundir el caso fuera de la Sucursal es percibido por los acosadores como un ataque a su imagen en la Central, ante sus superiores o incluso ante otros profesionales, por lo que como reacción comienza un hostigamiento generalizado hacia todos los sindicalistas que defienden a Patricia. La mayoría de los trabajadores se sitúan al lado de los acosadores y en contra de la víctima y de quienes la defienden, ya que quienes participan activamente en el acoso a la víctima, (por ejemplo, mediante agresiones verbales, dejando papeles amenazantes sobre su mesa o en su bolso), colaborando en el proceso de estigmatización mediante la difusión de rumores o intentando

bloquear la acción de defensa de la víctima por parte de su sindicato, son recompensados por las jefaturas con incentivos materiales (horas extras que se cobran, viajes al extranjero con dietas, buenos programas, buenos horarios) o simbólicos (ascensos a puestos de designación directa).

El Comité de Empresa se paraliza porque hay miembros que no quieren ir en contra de la Dirección y también se paraliza la acción del Comité General de Salud Laboral en la Central, porque según relatan los informantes entrevistados, no quiere entrar en el tema de los riesgos psicosociales. Además, los sindicalistas de la Sucursal parecen desconocer que se trata de un tema de acoso moral en el trabajo o mobbing. Entonces a raíz de la información aparecida en un suplemento dominical de un periódico, la Presidenta del Comité de Empresa identifica la situación viendo los hechos en su conjunto, dándose cuenta de que no se trata de una serie de hechos aislados, sino que constituyen un todo denominado “mobbing”.

Fotocopia el suplemento y se lo da a Patricia, quien llama a la sección sindical de su sindicato en la Central, contándoles su caso, y esta sección la pone en contacto con la Asesoría Técnica de Prevención de Riesgos Laborales del sindicato a nivel de su comunidad autónoma. La Asesoría denuncia la situación a Inspección de Trabajo y solicita un juicio por Aclaración de Contingencias, para determinar si los daños a la salud sufridos por Patricia (bajas por depresión y otros síntomas físicos que muestra la víctima) son resultado de enfermedad común o debidos a la situación laboral, y por lo tanto responsabilidad de la empresa según la legislación laboral y de la seguridad social.

Mientras tanto el Director y la Jefa de Informativos son cesados desde la Central. Los motivos no están claros, ya que según relatan los informantes el cese se debe al juicio y a que está habiendo muchos problemas en la Sucursal, aunque los cesados, según los mismos

informantes, explican esta situación de cese alegando razones políticas. Mientras, la denuncia a Inspección de Trabajo sigue su curso. El Inspector que investiga los hechos lo hace durante ocho meses y redacta un informe de 28 páginas. Finalmente, aunque no dice que haya mobbing, establece que se han vulnerado varios derechos laborales de la víctima y sanciona a la empresa con 6.000 euros. Según cuentan los informantes, el Director del Medio de Comunicación tiene muchos contactos políticos, y consigue que el organismo competente para ello anule la sanción impuesta a la empresa por Inspección de Trabajo, aunque los hechos recogidos en el Informe mantienen su validez. El Inspector de Trabajo comunica al Sindicato de la víctima que si es citado a declarar en el juicio por aclaración de contingencias, mantendrá lo reflejado en el informe.

El Sindicato recibe presiones del gobierno autonómico para que abandone el caso de Patricia. Paralelamente, los medios de comunicación de la comunidad autónoma hacen el vacío informativo al sindicato, no acudiendo a sus ruedas de prensa ni publicando absolutamente nada al Sindicato durante varios meses, lo que supone unos costes muy importantes de imagen para éste. El Sindicato mantiene reuniones con la Jefa de Personal a nivel estatal, en la Central, quien defiende a los acosadores diciendo que, según las informaciones que le han hecho llegar, Patricia tiene unos problemas psicológicos que están al margen de la empresa, por lo que no va a tomar ningún tipo de medida. El Juicio de aclaración de contingencias por un caso de mobbing, es uno de los primeros que se celebra en la ciudad (2002), y el Sindicato advierte a Patricia de que existen posibilidades de perderlo. Efectivamente, el Juicio se pierde. El Juez señala en la sentencia que aunque había hechos que sí se habían producido, le habían ofrecido a Patricia un cambio de horario al turno de mañana con el que se habrían solucionado los problemas (aislamiento, falta de un montador para las noticias con el que dejarlas montadas antes de terminar la jornada...).

Patricia negó en el juicio que le hubieran ofrecido tal cambio. El Juez no menciona en la sentencia los informes médicos ni del psiquiatra ni del médico de la seguridad social de la víctima, pues no los tiene en cuenta para juzgar los hechos. (Mayoral y Espluga, 2009).

Anexo II: Gráfico evolución competencias adquiridas.

